

BAB II

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Konsep Strategik

Menurut Porter (1980) strategik adalah pencarian posisi kompetitif yang menyenangkan dalam sebuah industri dengan tujuan membentuk posisi yang menguntungkan dan bertahan lama terhadap kekuatan yang menentukan kompetensi industri. Strategi yang lebih komprehensif telah diidentifikasi oleh Miles dan Snow (1978) ke dalam 4 tipe yaitu : *defender*, *prospectors*, *analyzer*, dan *reactors*. Perusahaan yang tergolong dalam kategori *prospectors* cenderung untuk memasukkan perubahan dalam produknya untuk mengembangkan produk baru (inovasi) dan secara kontinyu mencari peluang dan pasar baru. Perusahaan yang masuk kategori *defenders* cenderung memelihara produk atau pelanggan yang sudah ada dengan produk pasar yang sempit untuk mempertahankan perusahaan. *Defenders* hanya sedikit melakukan perubahan pada pengembangan produk baru dan bersaing terutama pada tingkat harga yang rendah (*cost leadership*), kualitas dan layanan (*survive*) dan efisiensi operasi. *Analyzer* adalah kategori perusahaan yang beroperasi dalam era produk dan pasar yang relatif stabil secara rutin dan efisien dengan menggunakan struktur dan proses yang diformulasikan. Top manajer senantiasa memperlihatkan secara berkenaan dengan ide-ide yang akan diambil, kemudian secara tepat mengadopsi sesuatu yang menjanjikan dapat melakukan perubahan. Sedangkan *reactors* merupakan kategori perusahaan yang tidak memiliki suatu strategi yang konsisten untuk melakukan hubungan dengan tingkatan lingkungannya.

Mengacu pada definisi Miles dan Snow (1978) serta Albemety dan Brownell (1999) menyebutkan bahwa strategi pasaran produk perusahaan sebagai suatu kesatuan pada Strategi *defenders* mempertahankan kepemimpinan pasaran yang kasaran yang produknya relatif stabil dan terbatas. Sedangkan Strategi *prospectors* melakukan perubahan cepat terhadap peluang pasar yang baru. Dimensi strategi kunci adalah tingkat usaha perusahaan untuk memperkenalkan perubahan dalam produk, pasar atau keduanya. Jadi topologi yang dikemukakan oleh Miles dan Snow ini didasarkan pada tingkat perubahan produk maupun pasar yang dialami perusahaan akibat strategi yang

diterapkan. Tanggung jawab dan kinerja para manajer puncak secara perorangan dan kelompok kerja manajemen puncak sangat penting terutama pada waktu perubahan strategi diperlukan kepemimpinan yang kuat, jelas dan tidak memihak.

2.2. Konsep Penggunaan Anggaran

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan kegiatan perusahaan masa yang akan datang. Menurut Nurafin (2000) anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang. Menurut Hansen dan Mowen (1999) anggaran adalah rencana yang dinyatakan secara kuantitatif baik fisik maupun financial.

Menurut Mulyadi (1997) anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja, atau cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang. Anggaran ini berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya, sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajer menunjukkan bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan, dan sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer menunjukkan bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

Adapun manfaat anggaran adalah (1) pedoman kerja dan memberikan arah sekaligus target yang akan dicapai untuk kegiatan dimasa yang akan datang; (2) alat penkoordinasian kerja, artinya bagian yang ada dalam perusahaan yang saling menunjang, saling bekerja sama mencapai sasaran yang telah diterapkan sehingga kelancaran dalam usaha lebih terjamin; dan (3) alat pengawasan kerja, yaitu sebagai tolak ukur dan perbandingan untuk menilai realisasi memotivasi perusahaan.

Kelemahan anggaran adalah (1) anggaran disusun secara sistematis maka pelaksanaan kegiatan perusahaan akan tergantung pada ketetapan estimasi anggaran tersebut; (2) anggaran hanya sebagai rencana dan rencana baru bisa berfungsi apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh; dan (3) anggaran tidak selalu seratus persen sama yang diramalkan karena anggaran bersifat fleksibel.

Dengan beberapa pengecualian akuntansi manajemen selalu berasumsi bahwa anggaran berfungsi sebagai peran diagnostik (Simons, 1990). Karakteristik fungsi interaktif adalah pertukaran informasi antara manajemen pusat dengan manajemen

tingkat bawah secara kontinyu serta interaksi antara fungsi dan manajemen yang berbeda dalam satu tingkatan manajemen. Interaksi ini tidak hanya melibatkan partisipasi antara bawahan dengan atasan dalam prosedur pembuatan anggaran. Dalam setting seperti ini sistem anggaran menjadi '*markas data*' yang menunjukkan proses pembelajaran organisasi. Penggunaan anggaran secara interaktif terjadi bilamana manajemen pusat menggunakan prosedur, perencanaan dan kontrol untuk mengevaluasi dan mengawasi secara aktif bawahan dalam beraktivitas dan pengambilan keputusan. Dengan keterlibatan ini manajemen pusat dapat ikut mengolah data dan merencanakan kegiatan organisasi dengan cara kontrol manajemen interaksi dengan staff operasional dari berbagai tingkatan yang ada dalam organisasi tersebut didorong untuk memberikan perhatiannya.

Dalam kaitannya dengan akuntansi, khususnya akuntansi manajemen (Hansen dan Mowen, 1997) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara struktur organisasi dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Secara khusus (Simons, 1990) mengemukakan bahwa anggaran merupakan karakteristik utama *Management Accounting Control System* (MACS) dan digunakan oleh manajemen sebagai rencana penkoordinasian, penyampaian prioritas dan strategik. Sistem *reward* sering digunakan untuk memperkuat komitmen manajemen tingkat bawah terhadap prioritas yang ditetapkan oleh perusahaan.

Abernethy dan Brownell (1999) mengemukakan bahwa manajemen pusat dapat menggunakan laporan anggaran sebagai alat diagnostik untuk menilai hasil-hasil kerja dan memberikan penghargaan (*reward*). Kekuatan utama kontrol dan finansial seperti anggaran adalah kemampuannya untuk mengontrol proses organisasi dengan handal dalam kondisi yang stabil. Oleh karena itu hubungan antara tingkat perubahan strategi yang sedang berlangsung dengan kinerja dapat ditingkatkan melalui pengawasan anggaran secara interaktif, sebaliknya perusahaan yang tidak mengalami perubahan strategi atau hanya sedikit mengalami perubahan maka penggunaan anggaran secara diagnostik dapat meningkatkan kinerja.

Penggunaan anggaran secara interaktif dapat menjadi sarana bagi manajemen pusat untuk menyampaikan nilai dan preferensi mereka keseluruhan lapisan organisasi (Simons, 1990). Proses interaktif ini memungkinkan terjadinya pertukaran informasi mengenai peluang yang berupa ancaman, keunggulan dan kelemahan organisasi pada saat

berlangsung proses reorientasi pasar. Anggaran interaktif ini juga dapat menjadi sarana perdebatan untuk membahas cara merespon perubahan situasi dan kondisi operasional.

2.3. Konsep Gaya Manajemen

Dalam suatu perusahaan (organisasi) diperlukan adanya kepemimpinan yang berfungsi untuk mengatur dan mengawasi bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan (Robbins, 2001). Selain itu kepemimpinan adalah sebagai suatu proses yang dinamis, bervariasi dan dari satu situasi ke situasi yang lain dengan perubahan dari pimpinan (Munandar, 2001).

Gaya kepemimpinan menggambarkan perilaku manajer dalam menghadapi atau berinteraksi dengan situasi. Efektivitas gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel yang disebut dengan keuntungan situasi. Variabel tersebut meliputi (1) Hubungan pimpinan bawahan (*Leader Member Relational*); (2) Struktur Tugas (*Task Structure*); dan (3) Posisi Kekuatan Pemimpin (*Leader Position Power*)

Gaya kepemimpinan dalam hubungan dengan bawahan telah diidentifikasi menjadi : (1) Gaya dengan orientasi tugas (*Task Oriented*) yaitu pemimpin mengarahkan bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas yang dilakukan sesuai dengan yang diinginkan serta lebih mempertahankan pekerjaan; dan (2) Gaya dengan orientasi karyawan (*Employee Oriented*) yaitu pemimpin mencoba untuk memodifikasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas dengan memberikan kesempatan bahwa partisipasi dalam membuat keputusan, menempatkan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghargai hubungan antar kelompok.

Berdasarkan kajian Ohio State University, Kreitner dan Kinicki (2001), perilaku pemimpin mempunyai 2 dimensi :

1. Pertimbangan (*Consideration*)

Pertimbangan digambarkan sebagai sejauh mana seorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang ditandai saling percaya, menghargai gagasan bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka.

2. Struktur Prakarsa (*Initiating Structure*)

Struktur Prakarsa mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstrukturkan peran mereka dan peran bawahan dalam upaya mencapai tujuan.

Efektivitas anggaran partisipasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen. Friedler (1978) seperti dikutip Robbins (2001) menyebutkan gaya kepemimpinan tersebut dibagi menjadi 2 yaitu :

1. Gaya Demokratis : memberikan kesempatan individual untuk memunculkan ide-ide mengenai bagaimana organisasi beroperasi dan berinovasi (*mutual trust* dan komunikasi)
2. Gaya Otoriter : mendikte dan tidak memberi kesempatan bawahan untuk berpartisipasi sehingga kemampuan berfikir bawahan tidak berkembang.

2.4. Konsep Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja merupakan penentuan secara periodik terhadap efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standarisasi dan kriteria yang ditetapkan. Dari pengertian tersebut terlihat bahwa penilaian kinerja lebih ditekankan bagaimana karyawan sebagai bagian organisasi dapat mengerjakan sesuatu berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.

Tujuan pokok dari penilaian itu sendiri adalah untuk memotivasi karyawan dalam usaha untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standarisasi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini dimaksudkan agar mampu menghasilkan tindakan dan hasil seperti yang diharapkan. Standar perilaku tersebut bisa berupa kebijakan manajemen ataupun rencana formal yang nantinya dituangkan dalam anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penilaian kinerja perusahaan tersebut dilakukan untuk menilai perilaku yang tidak semestinya dilakukan dan untuk merangsang timbulnya perilaku yang semestinya dilakukan dengan cara memberikan *reward* (penghargaan) dari hasil kerja yang baik ataupun melalui pemberian bonus. Selain itu, penilaian kinerja perusahaan dapat

dilaksanakan oleh pihak manajemen perusahaan sendiri (*intern*) maupun pihak luar (*ekstern*).

2.5. Hubungan antara Perubahan Strategik, Penggunaan Anggaran terhadap Kinerja Perusahaan

Kapabilitas pemrosesan informasi akan meningkat jika ditinjau oleh struktur organik dimana komunikasi lebih bersifat informasi lateral dan vertikal. Simons (1990) menyebutkan bahwa penggunaan anggaran yang bersifat interaktif memberikan sarana bagi top manajemen untuk memahami nilai-nilai dan preferensi individu, alat untuk memperdebatkan bagaimana merespon perubahan lingkungan dan kondisi operasi.

Penggunaan anggaran secara interaktif tidaklah murah, hal ini menuntut keterlibatan top manajemen secara interaktif dalam proses anggaran termasuk meningkatkan interaksi antara anggota organisasi. Penggunaan anggaran secara interaktif hanya akan meningkatkan kinerja ketika perubahan strategik yang relatif tinggi. Sebaliknya penggunaan anggaran diagnostik akan efektif ketika perubahan strategik yang terjadi lebih rendah. Penelitian Abernethy dan Brownell (1999) tentang peran anggaran dalam perubahan strategik berhasil mengkonfirmasi bahwa perubahan lebih positif terhadap kinerja ketika perusahaan menggunakan anggaran secara interaktif. Berdasarkan telaah teori dan hasil-hasil penelitian empiris tersebut diatas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi tingkat perubahan strategik dan penggunaan anggaran, maka semakin tinggi kinerja perusahaan, sebaliknya semakin rendah perubahan strategik dan penggunaan anggaran maka semakin menurunkan kinerja perusahaan.

2.6. Hubungan antara Perubahan Strategik dan Gaya Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan

Pemimpin yang menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif terstruktur, maka akan mengandalkan superioritasnya dalam organisasi yang mengarah pada dimensi *Initialing Structure*. Sementara jika pemimpin menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif tidak terstruktur maka ia akan mengandalkan kemampuannya untuk memberikan

inspirasi dan memotivasi bawahan yang mengarah pada *consideratioan* (Fiedler, 1970) dalam Ott (1996).

Temuan riset Boonstra dan Vink (1996) seperti dikutip dari Hamlin, *et al* (2001) dalam studi pada perusahaan kliring dan keuangan menyebutkan hambatan terbesar dalam inovasi teknis dan organisasional adalah kepemimpinan yang bersifat *autocratic* dan kualitas pemimpin dalam merespon perubahan.

Berdasarkan telaah teori dan hasil-hasil penelitian empiris tersebut maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut

H2 : Semakin tinggi tingkat perubahan strategik dan kepemimpinan *consideration*, maka semakin tinggi kinerja perusahaan, sebaliknya semakin rendah perubahan strategik dan gaya kepemimpinan bersifat otoriter maka semakin menurunkan kinerja perusahaan.

2.7 . Penelitian Terdahulu

Riset tentang perubahan strategik dijelaskan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1
Hasil Penelitian Terdahulu

| Peneliti | Variabel | Hasil Penelitian |
|-----------------------|--|---|
| Miles dan Snow (1978) | Strategik Kompetitif (<i>defenders, prospector, analyzer, reactors</i>) sebagai independen atribut organisasi dan kinerja perusahaan (dependen). | Perusahaan <i>prospectors (differentiation)</i> menekankan penggunaan sistem control akuntansi (lebih intensif) dibanding perusahaan <i>defenders (cost leadership)</i> . |
| Simons (1987) | Strategik kompetitif (<i>defenders dan prospector</i>) sebagai moderating sistem control akuntansi (independen) dan kinerja perusahaan. | Perusahaan <i>prospectors (differentiation)</i> menekankan sistem control akuntansi (lebih intensif) dibandingkan perusahaan <i>defenders (cost leadership)</i> . |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| Govindarajan (1988) | Sistem kontrol akuntansi independent strategi kompetitif (diferentiation cost leadership dan moderating kinerja perusahaan (dependen). | Perusahaan dengan strategi cost leadership berkinerja tinggi reward yang diberikan didasarkan pada pencapaian tarjet penjualan. |
| Abernethy dan Brownell (1999) | Penggunaan anggaran (moderating),strategi defender,prospector (independen) dan kinerja organisasi (dependen). | Penggunaan anggaran interaktif lebih cocok untuk perusahaan prospectors dan anggaran diagnostic lebih cocok untuk perusahaan defender. |
| Bambang Riyanto (1999) | Partisipasi anggaran (independen) strategi desentralisasi, sikap konseptual dan kinerja manajerial (dependen). | Manajer yang merasa senang dengan perubahan dapat lebih meningkatkan kinerja organisasi dari pada manajer bersikap kurang senang. |
| Abdul hamid dan Jogiyanto (2000) | Strategi defender, prospector (independen) dan saham CAR (dependen) | Rata-rata pertumbuhan laba, penjualan dan reaksi pasar lebih tinggi pada perusahaan prospector dibandingkan dengan perusahaan defender. |

Dari riset yang telah dilakukan diatas, perlu diteliti lebih lanjut bagaimana pengaruh hubungan perubahan strategik, penggunaan anggaran, dan gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan.

2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis

Hubungan perubahan strategik, penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap kinerja perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut dibawah ini:



GAMBAR 2.1

Gambar Kerangka Penelitian